

## A NONPROFIT MENEDZSMENT AKTUÁLIS NEMZETKÖZI VONULATAI

A nonprofit szervezetek számának és társadalmi-gazdasági szerepének növekedése közismert. A közép-kelet-európai országokban – köztük Magyarországon is – a politikai és gazdasági átalakulás következtében, a kilencvenes évek közepére a nonprofit elven működő harmadik, nem kormányzati szektor szervezeteinek sajátosságai feltárására irányuló kutatások is kézzelfogható eredményeket hoztak, és az eddigi vizsgálatok egységes rendszerbe foglalása is megtörtént. Lásd Kuti (1996) és Salamon L. M., Anheier K. K. (1995).

Hazai kutatóink is egyre inkább bekapcsolódnak a nemzetközi vérkeringésbe. E sorok írója – néhány más hazai szakértővel együtt – ez évben két igen jelentős nonprofit témájú nemzetközi konferencián vett részt és tartott előadást – részben a FEFA és a Nonprofit Kutatócsoport anyagi támogatásával.

A szóban forgó két konferencia közül az első az University of San Francisco Institute for Nonprofit Organization Management rendezte március 14–16. között, Berkeley-ben (California), „Nonprofit Management Education 1996. a U.S. and World Perspective” címmel.

A második rendezvényre – STR- International Society for Third Sector Research, 2nd International Conference – július 18–21 között Mexicó City-ben került sor. (Megjegyzendő, hogy az ISTR első konferenciája 1994. júliusában Magyarországon, Pécsen, a Janus Pannonius Tudományegyetemen volt és most, két év távlatából is sikeres rendezvénynek minősült.)

A két konferencián mintegy negyven, illetve százharminc előadás hangzott el. E rövid írás terjedelmi korlátai között tartalmuk visszaadására érdemben nincs mód. (A kaliforniai szimpózium anyagának megjelenése a Jossey Bass kiadónál rövidesen várható, a mexicói rendezvény válogatott előadásai a Voluntas-ban lesznek olvashatóak.) Csúpn a fontosabb témakörök felvázolására és a megfigyelhető tendenciák összefoglalására van lehetőség. Mivel az áttekintés szempontjában a menedzsment kérdései állnak, ezért az ISTR Conference szekcióinak nagy többségéről mint:

- a kormányzat és a harmadik szektor kapcsolata,
- jóléti politikák,
- önkéntesség és önszervezés,
- állami polgári részvétel és civil társadalom,

- szociális szolgáltatások nyújtása a harmadik szektorban

ez alkalommal nem kívánok szólni.

A nonprofit szervezetek menedzsmentje mára a menedzsmenttudománynak elkülönült és megismosodott diszciplinájává vált.

A fejlett vezetési és szervezési kultúrával, valamint ismerettel rendelkező országok mindegyikében megkülönböztetett figyelmet fordítanak a nonprofit szervezetek menedzsmentjének kutatására, oktatására, és természetesen gyakorlatban való művelésére. A kutatás és az oktatás első eredményeinek összefoglalásában a mérőföldkövet egy tíz évvel ezelőtti konferencia jelentette, ugyancsak az University of San Francisco nevezett intézetének szervezésében. Ld. O'Neill, M.-Young, D. R. (1988)

Az azóta eltelt időszak legfontosabb trendjeit a következőkben véljük megfogalmazhatni.

(1) Mindkét konferencián számos előadás taglalta a felelősség, a felelősségrevonhatóság, az elszámoltathatóság kérdését. A nonprofit szervezetek ma már működésükben túl vannak a beindulás és az intézményesülés szakaszain (az újonnan alakulókról természetesen nem szólva) és a professzionalizálódás útját járják. Vezetőik, menedzsereik feladatuk világosan kirajzolódik, és mivel a vezetőkre bízott vagyoni, eszköz-állomány, emberi erőforrás is egyre tekintélyesebb, értelemszerűen vetődik fel a menedzsment felelősség kérdése. Ez a felelősség kétirányú, egyrészt: felelősség a társadalom felé az ezen szervezetek által nyújtott szolgáltatásokért; másrészt: felelősség a szervezetek „stakeholderei” felé a tulajdonért, az erőforrások hatékony felhasználásáért. Az USA nonprofit szervezeteinek közelmúltbeli történeteiből ismertek azok a botrányok, amelyek a Covenant House-t, a United Way-t vagy az Empire Blue Cross-t érintették. Ezek nyomán is vetette fel Mexicóban Robert L. Lewis új standard kidolgozását, a szervezetek vezetőinek elszámoltathatóságára vonatkozóan. A szervezeten belüli ezirányú problémák, a „governing” és a „managing” funkciók nehezen megvalósítható elkülöníthetőségében rejlenek a nonprofit intézményeknél, ahol a tulajdonosi irányítás kevésbé lehet jelen, mint a profitra orientált szervezeteknél. Ugyanakkor itt is tetten érhető a vezetőségek és a kuratóriumok (a board-ok) kiütemezett szerepe és speciális felelőssége. A board



a felelősségi láncolat utolsó eleme a nonprofit szervezeteknél is.

(2) A nonprofit szervezetek menedzsmentjére vonatkozó tudásanyag bővülésével napvilágra kerültek a szektor – és intézményei – működésének árnyoldalai is. A Mexicó Cityben tartott ISTR konferencián jó néhány kutató számolt be erről szóló tapasztalatairól. Nem arról a feszültségről van szó, amely a kormányzati és a nem kormányzati szervezetek (az NGO-k) között fennáll, sem az állam és a piac jól ismert kudarcának következményeiről a szociális, kulturális, oktatási stb. igények kielégítésében, hanem sokkal inkább a kívánatos pozitív hatások elmaradásáról a szektoron és intézményein belül.

Míg a volt szocialista országok kutatói közül egyesek (így *Oleg Kozakov* Oroszországból, *Stephan Nikolov* Bulgáriából, *Gojko Berovan* Horvátországból) még csupán a szektor fejlődésének szignifikáns hatásait hiányolták saját országaikból vett példák kapcsán, addig a lengyel *Dorota Ilczuk* már valóban a „dark-side”-ről szolt.

Arról az esetről van szó, amikor a nonprofit szervezet menedzsmentje megerősödve túlkapaszkodt követ el a profit-orientált tevékenységek javára, illetve irányába. Ilyenkor háttérbe szorulnak az eredetileg deklarált célok, a nonprofit intézmények elvesztik jó hírnevüket és a felhasználók bizalmát – mindezt a menedzsment szándékos cselekedeteinek és hibáinak következtében. Holland kutatók a rotterdami Erasmus Egyetemről kikövetkeztetlen útnak nevezték a berkeley-i konferencián tartott előadásokban a nonprofitoknak a vállalkozások irányába való elmozdulását. Valami olyan szükségszerűségről van szó, amelynek nagyságát, arányát igen nehéz behatárolni, de ahhoz, hogy a nonprofit szervezetek megőrizhessék az üzleti világtól való függetlenségüket, nem oldódhatnak fel a business világában.

(3) A harmadik szektor szervezeteinek számbeli növekedése nagy számú fizetett, és még több nem fizetett, önkéntes munkaerő alkalmazásával jár együtt. *Peter Drucker* szerint a nonprofitok kínálják a legtöbb beosztást és egyben gyakorló terepet a menedzserek számára. (Hasselbein, Goldsmith, Beckhard ed., 1996). Megfigyelések szerint ezekben a szervezetekben a női nem képviselői magasabb arányban töltenek be vezetői szerepet, mint az üzleti vagy kormányzati szervezetekben.

A téma aktualitását mutatja, hogy Mexico Cityben egy külön szekció és számos további (összesen tizenkét) előadás foglalkozott a nők szerepével a nonprofit intézmények vezetésében. Képet kaphattunk olyan távoli országok ezirányú tapasztalatairól mint Indonézia, Jordánia, India, Nigéria vagy Argentína. Ezek a beszámolók a női vezetői szerepek betöltésének problémáiról (pl. vallási hatások és akadályok, társadalmi előítéle-

tek gátló szerepe, iskolázottsági hátrányok stb.) szóltak. Ezzel szemben Joyce Gelb és Jennifer Disney (City University of New York) nyolc, nemzeti szintű USA-beli nőmozgalom eredményeit elemezte, amelyek mindegyike azzal a céllal működik, hogy hozzásegítse a női vezetőket a szervezeti siker eléréséhez szükséges tudáshoz. Ezek a szervezetek a nyolcvanas, kilencvenes évek gazdasági és szociális változásainak termékei és a közösségi akciók új modelljét jelentik, lehetővé téve a női nem képviselőinek a szervezeti taggá válást és a vezetői kiválasztódást.

A „feminine” és a „masculine” vezetési stílus jegyeinek elkülönülése a nonprofit szervezetek vezetőinek esetében is jól megfigyelhető. *Andrea Bugari* és *Chris G. Johnson* (The George Washington University USA) érdekes kutatási beszámolója egy nonprofit kórház menedzsmentjén mutatta be a különbözőségeket. A feminin stílus megfelelőnek bizonyult ott, ahol a vezetésben a hangsúly a kommunikáción volt, ahol horizontális struktúrák és csapatmunka állt fenn, ahol a munkaerő diverzifikációja volt a jellemző. Tekintettel a nonprofit szervezetek vezetési sajátosságaira, ezek a jellemzők tipikusak, így a női vezetési stílus alkalmazhatóságára érdemes komoly figyelmet fordítani.

(4) A nyolcvanas évtized közepétől a nonprofit menedzsment ismeretek oktatásában robanásszerű fejlődés figyelhető meg szerte a világon. Programok és kurzusok sokasága szolgálja a nonprofit szervezetek vezetőinek, menedzsereinek képzését és továbbképzését sok-sok országban. Természetesen elsősorban az USA-ban, a nonprofit világ és képzés őshazájában. *Dennis R. Young* Berkeley-ben tartott előadásából megtudhattuk, hogy az Egyesült Államokban tizenkét Nonprofit Management Centert hoztak létre az elmúlt két évtizedben. Valamennyi egy-egy egyetemhez kötődik, akár egy school-ként, akár akadémiai központként. Valamennyi folytat graduális képzést, kutatást, továbbképzést; számos közülük MBA és Ph. D. programmal is rendelkezik, legismertebb közülük – mint a Mandel Center Clevelandban, a Midwest Center Canas Cityben, a Yale University Nonprofit Program New Havenben, az Institute for Nonprofit Organization Management San Franciscóban – valóban a világ élvonalába tartozó képzést képesek nyújtani hallgatóiknak.

Példaképpen, személyes tapasztalataim alapján, álljon itt a Mandel Center Master of Nonprofit Organization programjának 45 creditpontos curriculumja (39 creditpont megszerzése kötelező).

| Tantárgyak neve                         | Kreditpont érték |
|-----------------------------------------|------------------|
| • Bevezetés az NP szektorba             | 3                |
| • Etika, professzionalizáció és vezetés | 2                |



|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| • Az NPO-k számszerűsítő módszerei                 | 3   |
| • Az NPO-k gazdaságtana                            | 3   |
| • Szervezetelmélet és menedzsment                  | 3   |
| • Pénzügyi számvitel és beszámolók                 | 2   |
| • Pénzügyi menedzsment                             | 3   |
| • Emberi erőforrás menedzsment                     | 3   |
| • Marketing menedzsment                            | 3   |
| • Információ menedzsment                           | 3   |
| • Jogi ismeretek az NPO-k számára                  | 3   |
| • Gyakorlatok                                      |     |
| (1) Szervezeti hatékonyság                         | 1   |
| (2) Társaságok irányítása és szervezeti változások | 2   |
| (3) Stratégiatervezés                              | 3   |
| • Speciál kollégium 1. és 2.                       | 1-1 |
| • Számítógépes gyakorlat                           | 0   |

Visszatérve a Berkeley-i konferencia oktatást érintő kérdéseire, néhány további általánosítható tendenciát is felrajzolhatunk.

• Ilyen a „szektor vakság” problémája. Mark Lyons (University of Technology, Sydney) ausztráliai tapasztalatok alapján hívta fel a figyelmet a túlságosan szűk szakmai specializáció veszélyeire, ha a képzési programok egyes nonprofit ágazatokra (mint: közösségi vagy szociális szolgáltatások, üzleti egyesületek) szakosodnak. A programok tartalmának tervezésében egyensúlyra kell törekedni a szakmai ágazati, a szektorális és az általános menedzsment kérdéseinek oktatásában. Hasonló dilemma a funkció-orientált vagy általános menedzsment hangsúlyának megjelenítése a képzésben. (M. Frances Van Loo. Public and Nonprofit Program University of California). Mindkét megközelítés mellett hozhatók fel érvek, de a mai álláspont szerint a generatív tudást kell erősíteni az egyes funkciókra vonatkozó speciális ismeretanyaggal.

• A két kiegészítő terület (az akadémiai és a gyakorlat-bázisú) részvétele a képzésben elengedhetetlen. A korábban említett Centerek csak akkor tudnak az oktatás bázisai lenni, ha ehhez gyakorlati terepet adó intézmények is társulnak. Az USA-ban háromezernél is több támogató intézmény (Management Support Organization) vesz részt az oktatásban, szervesen kapcsolódva az egyetemekhez és más képzési intézményekhez.

• A nonprofit menedzsment oktatás európai vonulataiban egyaránt jelen van a tradicionalizmus és a professzionalizmus. Svéd, olasz, német, közép-európai tapasztalatok bizonyítják az állam továbbra is meglevő jelenlétét a szociális gondoskodásban (divatos téma az ún. „welfare mix” vizsgálata), ez a tény, a tradicionalizmus hatásait erősíti az oktatásban. Ugyanakkor a nonprofit intézmények európai fejlődése (pl. az Egyesült Királyságban) erőteljes profeszionalizációt mutat. A professzionalizáció nem zárja ki a tömeges méretű oktatást.

Például az angol Open University Business School Voluntary Sector Management Program-ját 1991 óta kétezer hallgató tanulta tíz országban

azért, hogy ki lehessen elégíteni a drasztikusan növekvő nonprofit menedzsment képzési igényt.

(5) Bár a magyar nonprofit szektor – éppen fejlődésének következtében – elvesztette nemzetközi vonatkozásban kivételezett jellegét, továbbra is jó kutatási terepül szolgál mind a hazai, mind a külföldi kutatóknak. Jól bizonyította ezt mindkét szóban forgó konferencia.

Az ISTR rendezvényén öt magyar és további három magyar témájú előadás hangzott el a hazai harmadik szektor fejlődéséről és nemzetközi relációról. A San Francisco-i Egyetem menedzsment konferenciáján *Hegyesi Gábor* (Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Tanárképző Főiskola, Budapest) és *Farkas Ferenc* (Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs) képviselte referátummal a hazai oktatási intézményeket.

Előbbi előadó *Jan Van Til*-l (Rutgers University, Camden) közösen egy Delphi-módszer eredményeiről számolt be, amelynek alkalmazásával nemzetközi szakértői részvétellel sikerült kialakítani egy releváns nonprofit menedzsment képzési programot. Ez a beszámoló is a képzési igények feltárásából vezette le a javasolt tréning-programot. A másik beszámoló pedig kifejezetten a menedzsment képzési igényeinek magyarországi mérésére helyezte a hangsúlyt. A képzési igények a mai magyar helyzetben jól közelíthetők az alábbi jellemzőkkel:

- a szervezetek száma és mérete
- a tevékenységi területek diverzifikációja és bővülése
- a menedzsment tevékenységek bővülése
- a menedzsment új területeinek megjelenése a szektor szervezeteiben
- a képzési programokat kínáló szervezetek számának növekedése
- a nemzetközi részvételű projektumok által generált igények
- más, elsősorban piaci eredetű jelzések.

A képzési igények feltárása a szektor számára elsődleges fontosságú feladat. A nemzetközi tendenciák és tapasztalatok megismerése jól segítheti a szektorális feladatok elvégzését. Ezért tűnik számunkra elsődleges igényűnek a külföldi intézményekkel való kapcsolatok ápolása és fejlesztése.

#### Hivatkozott irodalom

- Eva Kuti*: The Nonprofit Sector in Hungary (A magyar nonprofit szektor). John Hopkins Nonprofit Sector Series 2, Manchester University Press, 1996
- Lester M. Salamon-Helmut K. Anheier*: Szektor születik. Nonprofit Kutatások 4. Nonprofit Kutatócsoport, Budapest 1995
- O'Neill, M. and Young, D. R.*: Educating Managers of Nonprofit Organizations (A nonprofit szervezetek menedzsereinek helyzete). New York: Praeger, 1988
- The Leader of the Future* (A jövő vezetője) Hasselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (ed) The Drucker Foundation, 1996